

ГЕНРИ НИВ

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО БИЗНЕСА
ЭДВАРДСА ДЕМИНГА



Генри Нив

**Организация как система.
Принципы построения
устойчивого бизнеса
Эдвардса Деминга**

«Альпина Диджитал»

1990

Нив Г.

Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив — «Альпина Диджитал», 1990

Книга доктора Генри Нива, ученика, близкого друга и коллеги доктора Деминга, считается, по общему мнению, лучшей интерпретацией учения Деминга о новом менеджменте. Принципиально иной, гуманистический взгляд на менеджмент, развитый доктором Демингом во второй половине прошлого века, гармонично объединяет цели владельцев бизнеса, менеджеров и остальных сотрудников. Лозунг нового менеджмента «Выигрывают все» отражен в знаменитых 14 пунктах и теории глубинных знаний. Методы и подходы доктора Деминга универсальны. Они применимы как для банков и крупного бизнеса, так и для малых предприятий и организаций; с успехом работают в промышленности, сфере обслуживания, здравоохранении, образовании, страховании, торговле, государственном управлении и т. д. Книга адресована руководителям и предпринимателям, а также преподавателям и студентам экономических специальностей. 3-е издание.

© Нив Г., 1990

© Альпина Диджитал, 1990

Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Куда же ведут нас Генри Нив и Эдвардс Деминг?	9
Предисловие Уильяма Эдвардса Деминга	13
Предисловие автора	15
Вводные замечания	16
Благодарности	19
Часть 1	21
Введение	21
Глава 1	22
Глава 2	26
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Генри Нив

Организация как система.

Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга

Перевод Ю. Рубаника (гл. 1–18), Ю. Адлера и В. Шнера (гл. 19–32)

Научные редакторы Ю. Адлер, Ю. Рубаник, В. Шнер

Редактор М. Бурдина

Выпускающий редактор С. Турко

Технический редактор Н. Лисицына

Корректор И. Голубева

Компьютерная верстка А. Абрамов

Художник обложки Е. Сыроквашина

© Henry R. Neave, 1990. Printed in English in the USA by SPC Press, Knoxville, Tennessee.

All Rights Reserved

© Рубаник Ю.Т., перевод, гл. 1–18

© Перевод, гл. 19–32. ООО «Московское перестраховочное общество», 2005

© Оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Предисловие к русскому изданию

Эта книга адресована главным образом первым лицам компаний. В очень интересной и доступной форме здесь излагаются основы философии менеджмента великого американца – доктора Уильяма Эдвардса Деминга, которого также называют отцом японского экономического чуда. Именно с лекции Деминга перед представителями японского бизнеса в 1950 г. началось небывалое восхождение страны, прежде отсталой и находившейся в разлуке после поражения во Второй мировой войне, к высотам новой системы устройства бизнеса.

Книги самого Деминга читать трудно, – он сложно излагал мысли, да и с переводом на русский язык его трудам пока не очень везло. Генри Нив – талантливый популяризатор – фактически сделал учение Деминга по-настоящему доступным массовому читателю.

Книга Генри Нива – вызов первому лицу. Читатель откроет для себя мир принципиально нового для России менеджмента, настолько непривычного для нас, для нашего менталитета, что у многих появится желание просто отложить книгу. Не делайте этого. Переборите себя. Прочтите до конца. Если вы сделаете это, значит, у вас еще есть шанс построить компанию, которая может быть глобально конкурентоспособной. Отложив книгу, вы лишаете себя этого шанса.

Сегодня можно с полным основанием говорить о том, что практически все процветающие корпорации и фирмы в той или иной степени используют элементы японской управленческой модели, в основе которой лежит философия менеджмента Деминга. Есть примеры следования принципам альтернативного менеджмента и в России.

Вам предстоит сделать много открытий. Вы, может быть, впервые узнаете и задумаетесь о роли созданной вами системы работы, о том, какое качество выпускаемой продукции, оказываемых услуг или выполняемой работы обеспечивается в вашей компании. Вы познакомитесь с простой формулой Деминга «98/2». Она означает, что на 98 % проблемы в организации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы и определяются присущими ей недостатками. Люди, в свою очередь, выполняют то, что этой системой предписано. Скорее всего впервые, вы осознаете, что главный вопрос – не «кто виноват и что делать?», а «что виновато и кто делать?», и прекратите поиски виновных, начнете совершенствовать систему. Из формулы Деминга «98/2» неминуемо следует принципиальный вывод о том, что наказание людей не только бессмысленно, но и губительно для компании. Бессмысленно, потому что таким образом менеджер, в лучшем случае, сможет устранить всего 2 % причин дефектов, которые так или иначе связаны с личностью работника, а основные скопления проблем останутся нетронутыми. Губительность же наказания для компании заключается в том, что из-за страха искажается и скрывается информация, люди боятся проявлять инициативу и брать ответственность на себя.

Отказ от идеи наказания приводит к быстрому изменению атмосферы в компании и к принципиально иному уровню отношений. Это решение полностью изменяет содержание деятельности руководителей всех уровней. Оно требует от менеджеров освоения решительно других методов и способов работы. Из начальников, надзирателей, менторов они должны стать лидерами, наставниками, тренерами. И это новый вызов первому лицу.

Вы узнаете, что совершенствование системы означает постоянное измерение параметров реализаций различных процессов, которые интересуют потребителей и саму фирму, анализ собранной статистики реализаций, разработку программ улучшений и их реализацию.

Прочитав книгу, вы поймете, что процессы, в том числе бизнес-процессы, живут по своим особым законам. В них нельзя вмешиваться произвольно, даже с целью усовершенствования. Большое внимание уделено раскрытию таких понятий, как «управляемость процесса», «особые причины дефектов».

Здесь достаточно подробно раскрываются знаменитые четырнадцать принципов Деминга, в которых отражена суть его учения о менеджменте. Наверное, читатели вначале отмахнутся от них, – мол, это очередной произвольный набор лозунгов, а жизнь нас уже научила лозунгам не доверять. Проявите терпение и сейчас, вдумайтесь в смысл каждого из четырнадцати пунктов Деминга, и вы увидите, какая глубина мысли, какое новаторство в подходах к управлению скрыты в них.

Традиционный менеджмент порождает жесткую организационную структуру. Любое предприятие, любая организация четко поделены на функциональные подразделения, у каждого из которых свои, отличные от других задачи, функции, особые участки работы.

Философия Деминга приводит к пониманию иерархии лишь как инструмента построения горизонтальной организации компании и механизма поддержания нормального функционирования нового организационного устройства. Миссия руководителя здесь – помочь на основе процессов выстроить горизонтальные отношения в системе, максимально стереть барьеры между подразделениями, устранить все помехи, которые вводит иерархия, давать полномочия тем людям, которые вполне профессионально могут их исполнять.

Иерархия в системе управления, основанной на учении Деминга, строит гибкую, самонастраивающуюся под потребности клиента и изменяющиеся условия бизнеса структуру, организует и поддерживает процессное устройство, в том числе лидерство в процессах, создает среду для совершенствования (полномочия, статус, мотивация, время, обучение). Иными словами, служит для упрощения и улучшения процессов, а не усложняет их.

Философия Деминга меняет смысл деятельности организации в целом, меняет содержание деятельности каждого сотрудника: как клиенты ожидают от организации новых и все более качественных товаров или услуг, так и фирма ожидает от людей новаций и постоянного совершенствования их деятельности.

Меняется статус каждого сотрудника. Он действительно становится сотрудником, т. е. человеком, который вместе с другими делает общее дело.

В книге особо подчеркивается важность командной работы. Ведь в каждом бизнес-процессе существует своя команда, которая призвана сообща решать задачу постоянного его совершенствования. При командной работе возникает эффект синергии, многократно усиливающий интеллектуальный потенциал людей, приводящий к удивительным по силе решениям, которые никогда не могли бы появиться вне совместного мозгового штурма.

Реализация управленческой модели Деминга на практике делает фирму открытой для информационных потоков, обеспечивает общее информационное пространство, когда все сотрудники знают всё. В фирме не остается поводов для слухов и сплетен.

Еще одним удивительным открытием будет совершенно новый взгляд на план. Деминг рассматривал план-директиву как зло. Если в организации правильно построена бюджетная система, мотивирующая сотрудников на максимально эффективный труд, то планы как директивы не только не нужны, но и опасны, поскольку могут спровоцировать снижение качества производимых товаров, оказываемых услуг и выполняемых работ.

По-новому Деминг подходит и к выстраиванию отношений с поставщиками. В виде базового принципа он предлагает партнерство на всю жизнь. Такой подход не только возможен, он не имеет альтернативы в долгосрочной перспективе. Ведь в любой фирме очень много поставщиков, и они критично влияют на качество процесса. Тогда и возникает вопрос: «Какой смысл нам совершенствовать процесс изнутри, когда на входе хаос?» Там, где поставщики и их услуги критичны, надо заниматься прежде всего выстраиванием правильных систем подбора поставщиков и отношений с ними.

Московское перестраховочное общество уже пять лет идет по пути, проложенному Демингом. Это непросто, ведь часто приходится двигаться по целине, так как Демингом были сформулированы лишь общие принципы и подходы, а их реализация требует индивидуаль-

ного подхода в каждой фирме. Но именно следование философии менеджмента Деминга позволяет нам удерживать высокие темпы развития, конкурировать с ведущими перестраховочными компаниями мира, достигать, казалось бы, невозможного.

Уверен, что, прочитав эту книгу, вы не будете разочарованы и не станете сожалеть о зря потраченном времени. Даже если вы не решитесь встать на путь кардинальной трансформации своей фирмы, то все равно обогатите себя знанием абсолютно нового подхода к менеджменту. А такие знания самоценны.

*Президент Московского перестраховочного общества
Г. Н. Фидельман*

Куда же ведут нас Генри Нив и Эдвардс Деминг? Предисловие научных редакторов

...И многие слышавшие с изумлением говорили: «Откуда это у Него? Что за премудрость дана Ему, и как такие чудеса совершаются руками Его?»

Евангелие от Марка, глава 6, стих 2

«Нет пророков в своем отечестве!» Если бы до Деминга этой поговорки не было, ее пришлось бы придумать специально для него. Уж очень точно судьба этого человека соответствует ей. Судите сами. Кончилась Вторая мировая война. Эдвардс Деминг, в то время известный американский специалист по математической статистике, попадает в Японию. Во время войны он обучал американских специалистов по качеству эффективному применению математических методов в контроле качества. Эта напряженная работа шла в условиях военного времени и, несомненно, была полезной, но не привела к ожидаемым результатам, т. е. к резкому повышению качества поставок по военным заказам. Ну что ж, не все проекты военного времени были очень успешными.

В это время Деминг вместе со своим старшим другом и учителем Волтером Шухартом занимался разработкой теории, которой суждено было лечь в основу японской модели систем качества. В последние годы для описания этой теории все чаще используют термин «статистическое мышление». Собственно, именно Шухарта пригласил в Японию глава американской оккупационной администрации генерал Макартур. Но случилось так, что как раз в это время Шухарт заболел. Тогда он попросил своего друга Деминга съездить вместо него. Что из этого получилось, мы теперь знаем.

Приехав в Японию в 1950 г., Деминг получил возможность провести семинар, на котором благодаря усилиям ставшего позже великим японским гуру в области качества профессора Каору Исикавы, а также, в не меньшей степени, его отца были собраны первые лица – владельцы и руководители львиной доли японских предприятий, большей частью пока еще лежащих в руинах. Очень важным обстоятельством оказалось именно то, что аудиторией Деминга на этот раз были первые лица. Он рассказал им, что если они внедрят в практику статистические методы, то очень скоро смогут с большим успехом выйти на мировые рынки. Японцы послушались его... и действительно вышли на мировые рынки. Любопытно, что японцы решили, будто Деминг излагает им практические достижения и американский опыт. А этого опыта вовсе не было. Он не получился таким, как хотелось. Вот как полезно иногда неточно переводить с английского языка на японский! Между прочим, сравнительно недавно в сети Деминга в Интернете появился английский текст лекции, прочитанной Демингом в 1950 г. в Японии. Оказалось, что в архиве Деминга этот материал не сохранился, но энтузиастам удалось реконструировать английский текст, записанный одним из присутствовавших на этом семинаре. После появления его в свободном доступе в Интернете В. Л. Шпер и Ю. П. Адлер перевели его теперь уже с английского на русский язык и опубликовали в журнале «Методы менеджмента качества» (2000, № 10). Читатель, если ему будет любопытно, может сам оценить содержание деминговских лекций.

Конечно, не стоит упрощать. В японском экономическом чуде «повинен» отнюдь не только Деминг. Но в том, что он сыграл в этом свою роль, сомнений нет. Однако, став «отцом японского чуда», на родине Деминг оставался самым обыкновенным профессором Нью-Йоркского университета. Никто из руководителей промышленности его не слушал и не слышал. Контроль качества проходил, конечно же, по департаменту контроля качества. У высшего

руководства были свои, гораздо более важные задачи. Таким образом, почти тридцать лет Деминга в Америке не замечали! Какой яркий пример высокомерия и самодовольства.

Но к концу 70-х – началу 80-х успехи Японии на мировых рынках стали очевидны для всех. И тогда одна американская тележурналистка сняла фильм о Деминге, который назывался «Если японцы могут, то почему не можем мы?». В день показа фильма Деминг стал знаменит в Америке. Ему было уже почти 80 лет. Теперь мы знаем, что жить ему оставалось еще около четырнадцати лет. И за это время Деминг сотворил подвиг и совершил чудо. Он неустанно колесил по стране и миру, проводя свои знаменитые семинары.

Тогда у Деминга появились многочисленные последователи и ученики, в том числе и среди высших руководителей больших компаний, таких, как Ford. Одним из наиболее последовательных учеников и помощников Деминга стал английский статистик Генри Нив, который и теперь продолжает дело своего наставника, проводя семинары, аналогичные тем, что вел раньше Деминг. Тогда Нив часто ассистировал своему учителю. Книга, которую вы сейчас держите в руках, была написана еще при жизни Деминга и одобрена им. Это попытка осмысления учения Деминга «по горячим следам», причем, на наш взгляд, одна из наиболее удачных попыток.

С переводом этой книги на русский язык тоже связана история.

В России она была издана ранее в двух томах, один из которых вышел сначала в 1994, затем в 1998 г., а второй – в 2003 г. При подготовке первого русского издания его разбили на два выпуска из соображений удобства. Но при подготовке первого тома выяснилось, что на второй просто нет денег. Увы, таковы были реалии начала 90-х гг. прошлого века в нашей стране. Понадобилось несколько лет, чтобы первый выпуск был издан повторно, на этот раз в Тольятти. Однако и здесь «пороха» не хватило. Благодаря спонсорам, предисловие которых вы можете прочесть, книга стала доступна на русском языке в полном объеме. Но случилось так, что первый и второй тома переводили разные люди и издавали разные издательства. Все это, безусловно, не могло не сказаться на качестве русского издания, не говоря уж об очевидном неудобстве для читателей. Кроме того, за прошедшее время в России появились и набирают силу организации, для которых овладение менеджментом нового поколения становится насущной задачей. Именно поэтому было принято решение о новом издании книги Генри Нива, на этот раз в аутентичном с оригиналом виде. Это позволяет нам сказать несколько слов по сути учения Э. Деминга.

Как сказал С. Есенин, «большое видится на расстоянии». Требуется время, чтобы оценить истинную ценность содеянного людьми, отсеять временное и выявить идеи, знания, которые кладутся в основание интеллектуального и духовного фонда человечества.

Идеи доктора Деминга для большинства людей ассоциируются с «революцией качества», центральной темой которой стало рассмотрение потребителя как обязательной составной части всякой организационной системы, определяющей смысл существования этой системы. Когда такая концепция была впервые противопоставлена взгляду на бизнес как на «машину по производству денег», она воспринималась как весьма радикальная и идеологически окрашенная. Но прошли годы, и современным руководителям стало понятно требование не просто удовлетворять, а опережать запросы потребителя, улаживать его как естественное условие долговременного выживания организаций. На первый взгляд может показаться, что бизнес уже ассимилировал идеи менеджмента качества. В самом деле, его современные трактовки в форме TQM (всеобщего менеджмента на основе качества) или же международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г. стали вполне респектабельным коммерческим продуктом на рынке консультационных и образовательных услуг. Однако жизнь показывает, как прав был доктор Деминг, утверждая, что «революция качества» – это лишь пролог к периоду глубинных изменений в философии и методах менеджмента, порождаемых объективными тенденциями социально-экономического развития, возникновением «новой экономической эпохи».

В центре изменений – проблема очеловечивания экономической жизни общества, восприятие бизнеса как деятельности, реализуемой людьми и для людей. Управление бизнесом в этом случае видится как процесс системной оптимизации, направленный на обеспечение интересов социальных групп и отдельных людей, которые вносят позитивный вклад в его эффективное функционирование. «От оптимизации выигрывают все!» – так определил доктор Деминг сущность программы «нового менеджмента».

Приближение к данной программной цели возможно на основе эффекта синергии, многократного качественного усиления возможностей общества и составляющих его организаций за счет гармоничного взаимодействия всех социальных групп. А это весьма отличается от подходов многочисленных «радетелей за народные интересы», чьи помыслы направлены не на всеобщее процветание, а на идею отнять и разделить «по справедливости». Чем выше уровень сотрудничества, тем более эффективно используют общество и организации находящиеся в их распоряжении природные и материальные ресурсы, интеллектуальный и духовный потенциал человеческой личности.

Выход на такое сотрудничество предполагает более глубокий уровень знаний, используемых людьми при организации систем и координации своих действий. Фундаментальные законы обойти невозможно: более эффективного управления можно достичь только на основе повышения содержательной глубины теорий, моделей, используемых для анализа ситуации и принятия решений. В динамически изменяющейся среде, в условиях неопределенного будущего эффективную организацию нельзя построить на основе копирования известных решений, процедур и правил, унаследованных от славного, но уже минувшего прошлого. «Знаниям нет замены» – непрерывная адаптация, постоянное совершенствование требуют выхода на новый, более глубокий уровень понимания природы организации. Истинные, глубинные знания требуются для того, чтобы осознанно «ткать» прочную и одновременно гибкую организационную ткань, в которой гармонично переплетаются техническое, материальное и социальное, человеческое, измерения.

Но как охватить сложность организации, не впадая в упрощенчество? Как из огромного объема знаний, накопленных человечеством, выделить те компоненты, которые важны и нужны для управления современной организацией? Как соединить эти элементы в целое, увидеть связи между закономерностями, выявленными в рамках естественных, точных наук и наук о человеке, обществе? Решению данной задачи Деминг посвятил последние годы жизни, создавая знаменитую систему глубинных знаний. Он спешил. Он не успел опубликовать книги или статьи, в которых эта система была бы представлена сколько-нибудь полно. Система глубинных знаний развивалась и излагалась Демингом в ходе проводимых им семинаров.

Как это уже не раз бывало в истории, устно изложенный замысел выдающегося человека передают и конкретизируют его ученики. Генри Нив, как мы уже отмечали, был и остается одним из наиболее преданных и последовательных учеников Деминга. Его книга, по мнению специалистов, несомненно, одна из лучших интерпретаций учения Деминга. Она состоит из пяти частей. В первых четырех частях рассмотрены ведущие теоретические концепции, составившие затем основы теории глубинных знаний: основы процессного подхода и системного видения организации, элементы теории вариабельности, основы процесса организационного обучения, принципы формирования среды сотрудничества. В пятой части эти элементы интегрируются в единую систему. Возможно, последние годы были нужны России именно для того, чтобы в ней выросли деловые организации, для которых овладение менеджментом нового поколения становится насущной задачей. Есть косвенные указания на то, что такие организации действительно уже возникли и их число растет. Достаточно ли быстро? Впрочем, Деминг говорил, что «выживание – дело добровольное».

Читателям этой книги добровольно предстоит преодолеть несколько трудностей. В наше довольно динамичное и продуктивное время происходило уточнение, а иногда и переосмыс-

ливание разных вещей. Так, например, в первых изданиях мы переводили термин *profound knowledge* как «глубокие знания». Теперь мы думаем, что это недостаточно соответствует смыслу, и остановились на варианте «глубинные знания».

Другая проблема связана с тем, что книга Г. Нива неразрывно связана со знаменитой книгой Э. Деминга «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» (*Out of the Crisis*)¹. Эта книга была переведена на русский язык (Тверь: Альба, 1994), но, к сожалению, перевод этот получился, мягко говоря, неадекватным.

В такой сложной обстановке чтение книги Г. Нива «Пространство доктора Деминга» может превратиться в сложную исследовательскую проблему. Стоит ли тратить на это дело так много времени и сил? На наш взгляд, стоит. Потому что Г. Нив, вслед за Э. Демингом, зовет нас в новый мир, где отсутствуют привычные ориентиры, где действуют новые законы и где мы с вами будем работать, чтобы получать радость от самого процесса труда и от общения с коллегами. В этом мире нас не будут оценивать и ранжировать, а дадут возможность раскрыться всем нашим талантам и способностям. «Стоп, стоп! – скажете вы. – Нам не нужны эти сказочки, которые рассказывают легковерным. Так в жизни никогда не было и не будет. Читали мы этих социалистов-утопистов с их городами солнца и прочей чепухой!»

Ну, может быть, и не было, зато будет, обязательно будет. И это мы сделаем своими руками. Все вместе. Потому что иначе у нас нет надежды на будущее. И книга Генри Нива – это кратчайший путь к ней. Именно с такими устремлениями мы и представляем ее читателям.

Ю. Адлер, Ю. Рубаник, В. Шнер
Июль 2005

¹ Новый перевод книги Э. Деминга «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» вышел в 2007 г. в издательстве «Альпина Бизнес Букс».

Предисловие Уильяма Эдвардса Деминга

Западному стилю менеджмента в промышленности, образовании, администрации предстоит очистительные преобразования. Существующая система менеджмента нивелировала индивидуальность и, следовательно, препятствовала нововведениям, использованию достижений науки, получению радости от обучения, узнавания и работы. Нужно восстановить достоинство и самоуважение индивидуальности в производственных отношениях. Этого можно добиться только преобразованием ныне практикуемого стиля менеджмента.

Преобладающие в настоящее время разрушительные силы начинают проявляться с самых первых лет жизни человека: оценки и баллы от школы до университета, награды в школьных спортивных соревнованиях, системы зачетов, разрядов, ежегодных аттестаций на работе, оплата по результатам труда, рабочие стандарты, управление по целям, управление по результатам. Эти разрушительные силы нужно заменить лидерством.

Лидерство требует осознания и уважения различий между людьми. Поэтому следует адаптировать индивидуальности для оптимизации работы в группах.

Преобладающий ныне стиль менеджмента – не порождение чьей-то злой воли. Он сформировался мало-помалу как поведенческая реакция, не подходящая ни для какой среды и в особенности непригодная для нашего мира, в котором всё и вся тесно взаимосвязано.

Цена этого наиболее распространенного типа менеджмента – неспособность обеспечить качество, утрата конкурентных позиций и разрушение индивидуальности.

Надо изучить и начать использовать на практике систему глубинных знаний.

Система глубинных знаний состоит из четырех частей:

- 1) знания о системах;
- 2) основы знаний о вариациях (изменчивости);
- 3) основы теории знаний;
- 4) основы психологии.

Различные части системы глубинных знаний нельзя рассматривать по отдельности. Они взаимосвязаны. Так, например, знания о психологии неполны без знаний о вариациях (изменчивости). Если психолог понимает важность изменчивости, он даже не станет участвовать в непрерывных улучшениях методик классификации и ранжирования людей по их деловым и профессиональным качествам.

Теория знаний поможет нам понять, что менеджмент в любой форме есть предсказание; баллы, оценки, даваемые в школе, – предсказание будущей способности к работе, аттестация персонала – тоже предсказание.

Статистическая теория может играть жизненно важную роль в оптимизации системы. Статистическая теория полезна для понимания различий между людьми и взаимодействия между людьми и системой, в которой они работают или обучаются.

Система представляет собой совокупность (последовательность) функций или действий (далее – компонентов), которые работают вместе в направлении цели организации. Следовательно, практически в любой системе будет иметь место взаимозависимость ее компонентов.

Отсюда ясно, что цель системы должна быть установлена менеджментом. Без цели нет системы. А компонентами системы нужно управлять.

Деятельность любого компонента системы должна оцениваться его вкладом в достижение целей системы, а не индивидуальным производством, или прибылью, или какой-либо другой такого же рода оценкой его конкурентоспособности.

Самые лучшие условия и напряженная работа недостаточны, так же как и новые машины, приспособления, компьютеры и автоматизация. Можно сказать, что мы сами себя разрушали,

прилагая самые усердные усилия с самыми лучшими намерениями, но без приложения теории менеджмента с целью оптимизации системы. Знаниям нет замены.

Нужны перемены, т. е. преобразования, изменения состояния, метаморфозы. Они должны восстановить индивидуальность, упразднить оценки и градации на всех уровнях – от школ до университетов, – ежегодные аттестации персонала на рабочих местах, управление по целям, количественные нормы производства, требования вроде того, что рабочие должны трудиться 57 минут в течение каждого часа, премии, ежемесячные или ежеквартальные отчеты о достижении целей, конкуренцию между сотрудниками и отделами и другие формы субоптимизации. Лидерство предназначено заменить эту порочную практику и восстановить индивидуальность.

Преобразование должно возглавлять высшее руководство. Преобразование – это не тушение пожаров, не решение конкретных проблем, а также не косметические улучшения.

Книга Генри Нива объясняет, почему распространенная сейчас система менеджмента привела нас к упадку. Она анализирует сущность преобразований, которые должны обеспечить выживание при лидирующей роли высшего руководства.

Мне доставляет большое удовольствие видеть настоящую книгу, и я с удовлетворением хочу выразить самую высокую оценку усилиям доктора Нива, который сумел добиться ясного выражения послания, направленного менеджменту в промышленности, образовании и людям в правительстве.

*Вашингтон, округ Колумбия
27 февраля 1990 г.*

Предисловие автора

«Предположим, – говорил Деминг во многих своих выступлениях, – мы должны провести национальный референдум и задать на нем один вопрос:

Выступаете ли вы за качество?

Да _____ Нет _____»

Без каких-либо колебаний он полагает, что результат будет подавляющим в пользу качества, т. е. проблем по этому вопросу не возникнет. Проблема заключается в том, что каждый по-своему отвечает на вопрос, как достичь качества. Это кажется таким простым! Вот некоторые ответы, которые, по мнению Деминга, могли бы быть предложены разными людьми:

- автоматизация;
- компьютеры;
- приспособления;
- новые машины;
- индивидуальная ответственность каждого;
- призывы, лозунги, плакаты;
- нуль дефектов;
- управление по целям;
- премии, вознаграждения по итогам работы;
- управление по результатам;
- рабочие инструкции, планы;
- система тарифов, сдельная оплата;
- система «точно вовремя»;
- обеспечение требований технических условий;
- здравый смысл;
- добрая воля;
- лучшие усилия;
- упорная работа.

К сожалению, все эти ответы неверны. Одни из них неверны в том смысле, что они недостаточны, а другие неправильны настолько, что на самом деле будут только препятствовать улучшению качества.

Некоторые предполагаемые подходы к качеству основаны на вышеуказанных ответах. Они находятся в рамках слишком ограниченного восприятия менеджмента. Эти подходы рассматривают отдельные наиболее серьезные из препятствий для внедрения философии Деминга как определенные неизменные жизненные реалии. Следовательно, в то время как некоторые принимают эти ограничения и сосредотачиваются на деятельности с учетом их использования, одним из важнейших принципов Деминга становится разрушение этих ограничений и освобождение от них. И как только мы от них освобождаемся, большинство методов и ответов на вопросы, казавшиеся на первый взгляд такими практичными, при более детальном рассмотрении оказываются непригодными.

Работа Деминга формирует новое направление (точку зрения, измерение, способ) мышления в менеджменте, отсюда и название данной книги. Философия Деминга дает ответы на волнующие нас вопросы, в то время как другие теории на самом деле тормозят прогресс и даже препятствуют ему. Поэтому наша упорная работа и напряженные усилия на этом пути будут вознаграждены успехом, а не разочарованием.

Вводные замечания

Я уверен, что книга Деминга «Выход из кризиса» – самая важная из всех, когда-либо написанных о менеджменте и предназначенных для руководителей и управленцев. Так, ее чрезвычайно высоко оценивает сэр Джон Эган, которого многие считают настоящим спасителем автомобильной компании Jaguar в 80-е гг. В сентябрьском выпуске 1988 г. *The Director* сэр Джон писал:

«Книгу «Выход из кризиса» надо бы прочитать всем высшим руководителям в британской промышленности, которые серьезно заинтересованы в обеспечении международного уровня конкурентоспособности своей компании».

Но «Выход из кризиса» вышла в свет еще в 1986 г., накануне 86-летия Деминга. С тех пор я удостоивался чести ассистировать на многих его четырехдневных семинарах, а также участвовать в прочих семинарах, встречах и конференциях – как в Британии, так и в Америке, – в которых он принимал участие. Настоящее предисловие я пишу в день 89-летия Деминга. В течение последних трех лет доктор Деминг развил свое учение до весьма впечатляющих масштабов. Я понял это, когда обратил внимание на пухлые стопки наспех скрепленных заметок, сделанных после его выступлений. Вот почему я саркастически усмехаюсь каждый раз, когда слышу от кого-либо, что он был на «этом» деминговском четырехдневном семинаре. Каком именно четырехдневном семинаре? Они же все разные!

После публикации «Выхода из кризиса» я сначала намеревался написать достаточно краткое изложение результатов развития учения Деминга. Ранние, достаточно неполные, версии частей 3 и 5 данной книги должны были появиться в номерах журнала *Total Quality Management* (издается в Шеффилде, Англия) за 1990 г.

Однако вскоре я разочаровался в этой незавершенной работе по двум причинам. Во-первых, в том же году на выступлениях Деминга я услышал много новых для меня идей (что неудивительно). Сейчас-то я понимаю, что до тех пор пока этот человек будет дышать (а я надеюсь, что Господь продлит его жизнь на многие и многие годы), любая книга о нем обречена на устаревание еще до первого издания. Это очевидно. Хотя на самом деле я был не очень-то рад предложению Деминга сделать книгой то, что было уже написано мною для *Total Quality Management*. К тому же я сумел накопить немало материала по вопросам и идеям, которые услышал от него позднее. Во-вторых, размещение статей в *Total Quality Management* предполагало знакомство читателей с работой Деминга в том виде, в каком она была представлена в «Выходе из кризиса». Я чувствовал определенный дискомфорт по этому поводу, но ограниченный объем статей не давал мне другого выхода.

Меня беспокоит мысль о том, что некоторые люди, несмотря на мои предостережения, захотят воспользоваться этой книгой как своего рода введением в философию Деминга, поскольку действительно были попытки сослаться на нее как на некую «новую религию». И я не стал бы беспокоиться, если бы в связи с этим мне не приходила в голову библейская аналогия об опасности строить замки на песке! Соответственно, настоящая книга начинается с попытки изложения философии Деминга в том виде, в каком она предстала во время написания «Выхода из кризиса». Такая вводная работа никоим образом не заменяет книги Деминга, но, надеюсь, окажется полезной тем, кто еще не прочел ее. Мне хотелось бы думать, что данное издание подтолкнет читателей, еще не знакомых с «*Выходом из кризиса*», к прочтению этой книги, продемонстрировав всю ее важность. А мои частые ссылки на нее послужат своего рода руководством для изучения.

Одна из многих причин, по которым знакомство с этой, более ранней, работой Деминга просто необходимо, заключается в осознании присущей его учению глубины. Вот почему я также включил главу, кратко описывающую долгую жизнь Деминга. Конечно, Деминг – про-

видец, вы можете быть совершенно уверены в этом и отбросить все сомнения на этот счет. Он обладал даром провидения уже в 1950 г., когда впервые читал свои лекции японцам. Он говорил им, что, согласно той мере, в какой они воспримут его принципы, они могут занять важнейшие мировые рынки. Да, это было в 1950 г. Только подумайте о тогдашней ситуации в Японии: после разрушительной Второй мировой войны прошло всего пять лет, а японские товары страдали от вполне заслуженной репутации дешевки. Руководители предприятий, с которыми Деминг беседовал в 1950 г., не верили в возможность того, о чем он говорит. Но в определенном смысле у них было одно преимущество: будучи убежденными, что ситуация в Японии настолько плоха и что фактически они ничего не теряют, они пытались хотя бы поучиться у этого необычного американского статистика.

Ну что ж, эта история хотя и правдивая, но давняя. Современных доказательств точности и пригодности точки зрения Деминга намного больше. Когда американцы в конце концов начали прислушиваться к нему (это произошло примерно в 1980 г.), многое из того, что он тогда говорил, казалось абсурдом: прекрасно в теории, но не подходит для этого мира. И десятью годами позже мы поступаем весьма разумно, желая посмотреть, как изменился мир и насколько произошедшие изменения соответствовали предсказаниям Деминга.

Осознание важности качества самого по себе – это, возможно, наиболее наглядный пример. Кто в 1980 г. рассматривал качество как важнейший элемент в управленческой деятельности? Однако сейчас это так. Кто с удовлетворением отмечал, что достижение качества положительно сказывается на увеличении производительности и на снижении производственных затрат, а не наоборот? Сейчас мы отмечаем это. Кто тогда концентрировался на предотвращении дефектов, а не на их обнаружении и, соответственно, на резком уменьшении зависимости от различных схем массового стопроцентного контроля? В настоящее время эта тенденция проявилась вполне. Кто с презрением относился к принципу одного, монопольного, поставщика? Разве не очевидно, что поставка из многих источников – разумная деловая практика для поддержания конкуренции среди поставщиков? Не все читатели с доверием отнесутся к данному принципу, но подход к этому вопросу изменился, причем существенно.

В дополнение к моим частым ссылкам на «Выход из кризиса» я хочу отметить и существенное прямое воздействие на эту книгу самого Деминга. Главы 1 и 18 (а также частично глава 3) практически полностью основаны на его собственных словах, взятых из выступлений или письменных материалов. Огромное количество прямых цитат, мыслей, высказываний приведено в книге и выделено в тексте так, как это сделано в двух примерах ниже. Я думаю, что эти мысли очень ценны. Здесь мы имеем дело с очевидным парадоксом: в то время как сам Деминг рассматривает свои четырехдневные марафонские семинары лишь как начальное введение в свою философию, в то же время он часто придает огромное значение лишь нескольким удачно подобранным словам. Чтобы прочувствовать это, для начала вы можете рассмотреть определение Демингом процессов обучения навыкам работы и улучшения методов, продуктов и услуг как «существенных, но неважных».

К тому же любой из слушателей четырехдневного семинара Деминга, настроившись на легкое времяпрепровождение, вскоре мог услышать следующее замечание, пояснявшее истинное положение дел:

«Придя сюда, вы приняли на себя высокую ответственность, и вы не сможете отделаться от нее».

И я осмелюсь надеяться, что читатели этой книги почувствуют подобную же ответственность. Ибо:

«Нам предстоит произвести большие изменения, и именно вы должны претворить их в жизнь. Иначе кто еще сделает это?»

*Генри Р. Нив
Ноттингем, Англия
14 октября 1989 г.*

Благодарности

Как известно, каждый процесс имеет множество входов, – минимум шесть категорий, о чем более подробно будет рассказано в главе 8. И одна из этих категорий – люди. Поэтому я хочу выразить признательность людям, без участия которых выход данной книги (а создание книги – это тоже процесс) был бы во всех отношениях маловероятным.

В первую очередь я не могу не упомянуть моих партнеров по этому предприятию, издателей SPS Press, Knoxville, Tennessee. Я намеренно использую термин «партнеры» (см. главу 22 по поводу отношений «поставщик – потребитель»). Работая с двумя издательствами, я уже выступал в роли автора и соавтора четырех книг и в целом был весьма доволен сотрудничеством. Но если работой с этими издателями я был просто доволен, то от сотрудничества с SPS Press я был в восторге. Их энтузиазм, поддержка, советы и активное участие были крайне ценны для меня. Удивительно, как им удавалось сочетать напряженный труд с неподдельным интересом, радостью от самой работы. Мне было очень приятно сотрудничать с ними. Прежде всего я хотел бы поблагодарить Франсез Уиллер, Дона Уиллера и Шейлу Полинг, не забывая, конечно, о Шарон Фармер и Кристине Ван Дуссельдорп. Шарон и Кристина делали все, чтобы Франсез, Дон и Шейла могли сконцентрировать все свои усилия на данной книге. Я также весьма признателен Джону Харту из фирмы Hart-Graphics за создание исключительно качественного дизайна книги.

Одним из аспектов работы над книгой была интригующая смесь английской и американской лексики и орфографии, хотя в целом английские языковые конструкции все же доминируют. На самом деле редакторы лишь слегка поправили мой текст, и в то же время они позволили мне использовать такие слова, как *programme*, *fulfil* и *labour*, и излюбленные британцами окончания *esse*, а не американские *zeds* (ох, извините, я хотел сказать *zees*), хотя я все же сдался и согласился на американизированные версии для *tyre*, *enroll*, *aluminium*, *center*, так же как и на правила пунктуации (о чем вы можете судить по данному предложению), и даже позволил один раз появиться в тексте американскому *gotten*!

Сложно представить, что можно написать подобную книгу, не заимствуя материалы и не цитируя других многочисленных авторов, исследователей, ораторов и друзей. Многих из них я упомянул в основном тексте, а детальные ссылки приводятся в специальном разделе «Разрешения на цитирование». Поскольку (снова вспомним, как многочисленны на самом деле входы в любой процесс) любая попытка отметить участие всех коллег будет заведомо обречена, позвольте мне просто выразить общую признательность всем, кто каким-либо образом внес вклад в данный текст, – независимо от того, отражено ли авторство этого вклада в книге или нет.

Я хотел бы высказать еще много теплых слов. Первое адресовано моей кузине Одри Холлуэй и ее мужу Эллу за их милое гостеприимство в Файф-Лейк в Мичигане летом 1989 г., когда была проделана большая часть работы по планированию и написанию первой редакции данной книги. Далее я хочу поблагодарить свою маму (которая принадлежит к тому же поколению, что и доктор Деминг!) за внимание и заботу обо мне в период наиболее интенсивной работы над книгой, которые проявлялись в том числе в виде непрерывного потока чашек кофе и чая и постоянных напоминаний лечь спать прежде, чем наступит утро нового дня. Я искренне благодарю всех моих друзей и коллег, как в Британской ассоциации Деминга (BDA), так и вне ее, за их терпение к моим неявкам и опозданиям в этот период перегрузок.

Я благодарен многим своим друзьям, которые взяли на себя труд прочитать первый вариант данной книги и высказали большое число конструктивных комментариев и предложений по совершенствованию. Среди них я хочу отметить Камерона Дея, Майка Дикинсона, Кейт Франс, Мадколма Галла, Ричарада Кея, Берилл Мур, Алистер Моррисон, Колина Николаса,

Ив Вильямсон и Питера Уорфингтона. Их помощь и вклад были бесценны. Я также очень признателен Мэри Толли за ее помощь в подготовке рисунков.

Вообще я хотел бы поблагодарить всех сотрудников Британской ассоциации Деминга, которые тем или иным образом помогали мне лучше понять работы доктора Деминга и дали шанс узнать как можно больше за все два с половиной года существования ассоциации. Особая признательность – моему «боссу», профессору Университета Ноттингема Адриану Смиту, за его существенную и практическую помощь в течение периода работы над книгой.

Так случилось, что около двух с половиной лет назад Линда Баргент начала работать у меня секретарем неполный рабочий день. Она продолжает так же работать и до сих пор и стала бесценным коллегой, незаменимым помощником в моей работе. Например, в сентябре – октябре 1989 г. она мужественно справлялась с бесконечным потоком диктофонных записей, сохраняя при этом чувство юмора и ухитряясь выполнять все остальные обязанности без какого-либо ущерба для эффективности.

И наконец, я благодарю доктора Деминга. Я надеюсь, что он примет эту книгу как выражение моей благодарности ему. Я благодарю его за чтение и детальный комментарий трех статей (упомянутых в предисловии), которые стали предшественниками книги, а также за его предложение преобразовать эти статьи в нечто более существенное. Я благодарю его за терпеливое и внимательное прочтение текста, за многочисленные полезные пояснения и фактические поправки. Но в гораздо более широком смысле я в неоплатном долгу перед ним за постоянную поддержку, помощь, дружбу и тепло, которые он оказывал мне с того самого первого раза, когда пригласил меня ассистировать во время его первого четырехдневного семинара в Лондоне летом 1985 г. Я благодарю его и за то, что он создал новое измерение, новое пространство в моей жизни и в жизни многих других людей, как знакомых, так и не знакомых мне.

*Ноттингем, Англия
3 апреля 1990 года*

Часть 1

Рисуем фон

Введение

Эта книга начинается с короткой главы, в которой говорится о потребности в преобразованиях практически полностью словами Деминга. Его выдающаяся книга, вышедшая в 1986 г., называется «Выход из кризиса». Какого кризиса? Находимся ли мы в кризисе? Очевидно, он считает, что это так, и в главе 1 рассказывает нам, почему.

Прежде чем начать знакомство с философией менеджмента доктора Деминга, мы кое-что узнаем о жизни этого человека из главы 2. Это нужно не просто «для порядка», а потому что она действительно интересна! Философия Деминга обширна, и чем больше мы изучаем ее, тем более глубокой она представляется. Эта философия непрерывно развивалась на протяжении более чем шестидесяти лет, и даже небольшой набросок истории ее развития поможет нам увидеть ее более отчетливо.

В главе 3 мы попытаемся решить весьма сложную задачу: кратко изложить основы философии Деминга – четырнадцать пунктов программы для менеджмента, «болезни» и шестнадцать препятствий на пути преобразований. Естественно, эта глава не может сравниться со второй и третьей главами «Выхода из кризиса», где Деминг дает введение в эти вопросы. Ее предназначение – послужить временной заменой, своеобразным мостиком для тех, кто еще не прочел книги Деминга, а уже знакомым с нею данная глава пригодится для справок.

Мы завершаем часть 1 введением в предмет, который может быть назван статистическим мышлением. Основа такого мышления (как, впрочем, и всей философии Деминга) – пионерские работы доктора Уолтера Шухарта 20-х гг. о природе вариаций. Существенной особенностью данного мышления, как мы увидим в этой книге, служит осознание того факта, что отсутствие понимания природы вариаций часто приводит, несмотря на лучшие намерения, не только не к улучшению, а к ухудшению состояния дел. Глава также включает обсуждение, проясняющее различие между общепринятым (и, я бы сказал, неправильным) использованием контрольных карт и тем, как и для какой цели использовал их Шухарт – изобретатель этого статистического инструмента.

Глава 1

Точка зрения деминга на новейшую историю промышленности

Каково ваше мнение о промышленной истории XX в., в особенности его второй половины? И каковы основания для подобного мнения?

Вот точка зрения У. Эдвардса Деминга. Все слова, приведенные в этой главе, фактически принадлежат ему и извлечены из его выступлений на семинарах, а также из его записей. Стиль главы имитирует устное выступление Деминга перед аудиторией на его родине, в Америке. Однако многое из сказанного можно отнести и к Британии, и к прочим западным странам.

Северная Америка многое внесла в область современных знаний и в область их применения. В 20-е гг. Соединенные Штаты внесли вклад в распространившиеся по всему миру методы взаимозаменяемости и массового производства, что позволило дать в руки миллионов людей в различных странах продукты производства, которых в противном случае они не имели бы. Могущество СШАросло.

После Второй мировой войны, произведшей значительные опустошения, Соединенные Штаты оставались единственным государством в мире, которое могло производить товары в полную силу своих возможностей. Остальной промышленный мир лежал в руинах, он был нашим клиентом и активным потребителем. Мир нуждался в большом количестве наших товаров, и выстраивались очереди желающих отдать нам свое золото и получить то, что мы могли производить. Золото рекой лилось в Форт-Нокс (место хранения золотого запаса США. – *Прим. науч. ред.*). Но где оно, это золото, сейчас? Там его больше нет.

Все ожидали, что добрые времена будут продолжаться и ничто не сможет их омрачить. Да и отчего они могли бы закончиться? Когда рынок расширяется, вести дела и быть оптимистом совсем нетрудно. Множество людей все еще живут в 50-х гг. Они думают, что раз у них есть чем позавтракать и пообедать, то все идет хорошо. Но вопреки нашим ожиданиям, оглянувшись назад, мы обнаруживаем, что находимся в экономическом упадке уже на протяжении десятилетий.

Что же случилось? Трудно поверить, что что-то могло произойти. Изменения были постепенными, незаметными. И если установить дату землетрясения несложно, то определить начало упадка гораздо труднее. Обнаружить упадок мы можем, только оглянувшись в прошлое. Так, кот не осознает, что на землю спустились сумерки. Для кошачьего глаза вечерние сумерки так же хороши, как ясный полдень. Но в полной темноте кот столь же беспомощен, как и любой из нас. Так же и утка не понимает, что идет дождь. Как бы, спрашивается, она об этом узнала?

Наша страна (Америка. – *Прим. авт.*) находилась на подъеме примерно до 1958 г. Но затем мир начал меняться. Приблизительно в 1968 г. на наш рынок начали проникать японские товары. Цена была приемлемой, а качество хорошим – в противоположность тем низкокачественным поделкам, что приходили из Японии перед войной и сразу после нее, – дешевые вещи, стоящие, к слову сказать, запрашиваемой за них цены. Предпочтение покупателей по целому ряду импортируемых товаров постепенно становилось угрозой для североамериканской промышленности.

Задремала ли Америка? Дремлет ли она до сих пор? Рынки теперь глобальные. У людей есть выбор.

Давайте подумаем о такой Северной Америке, какой она стала теперь. Как выглядит ситуация с торговым балансом Соединенных Штатов? Ответ ясен: дела идут не только не очень хорошо – они идут очень плохо (см. рис. 1).

Наш дефицит в торговле как товарами, так и услугами увеличивается с каждым годом². Сельскохозяйственные продукты всегда приносили в страну деньги; пшеница, хлопок, соевые бобы и, может быть, еще ряд продуктов приносят их до сих пор. Еще несколько лет назад мы имели положительный торговый баланс в торговле сельхозпродуктами, однако теперь ситуация изменилась. В 1986 г. импорт сельхозпродуктов превысил экспорт, и если принять во внимание незаконный ввоз в страну наркотических веществ растительного происхождения, то наш дефицит по сельхозпродукции существенно выше, чем об этом говорят опубликованные официальные данные.

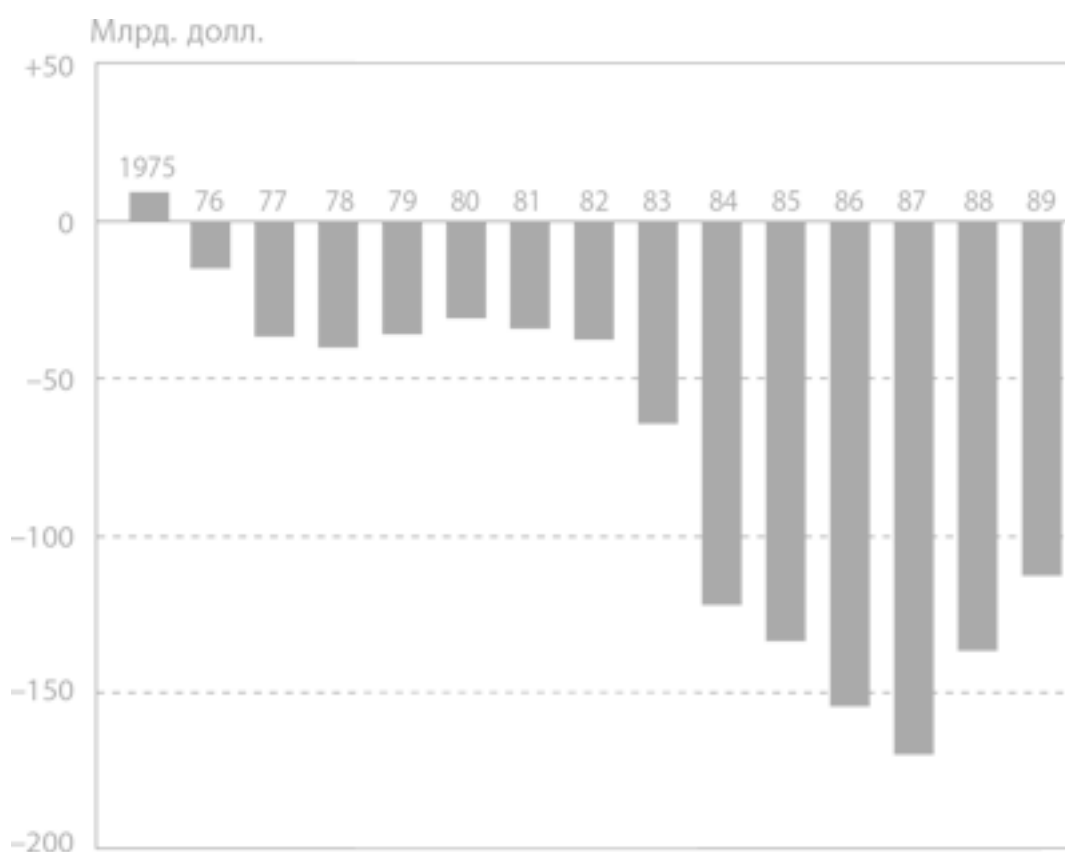


Рис. 1. Торговый баланс США за 1975–1989 гг.
(Коммерческий департамент США и Бюро переписи)

Причем проблема не ограничивается лишь сельхозпродуктами или промышленными товарами. Некоторые услуги также вносят свой (негативный) вклад в торговый баланс (см. «Выход из кризиса»). Например, за перевозку пассажиров Соединенные Штаты платят в четыре раза больше по сравнению с любой другой страной мира.

Что мы можем сделать? Мы можем попробовать ввести торговые ограничения. Какая страна имеет наибольшие ограничения в торговле? Эта сомнительная честь принадлежит

² По предложению моего друга Майка Диккенсона, до недавнего времени работавшего в CIBA-GEIGY, а теперь в Prism Consultancy, в конце этой главы я включил аналогичную диаграмму (см. рис. 2) для Великобритании. В начале 80-х мы еще могли испытывать чувство некоторого превосходства, сравнивая наши цифры с американскими, чего нельзя сказать о настоящем времени. – Прим. авт.

Соединенным Штатам. Несколько лет назад первое место по ограничениям занимала Франция, а Соединенные Штаты были лишь номером два. Теперь мы – номер один. Некоторые из ограничений, введенных Соединенными Штатами, выглядят весьма утонченно. Например, в страну могут быть ввезены только две тысячи книг одного названия на английском языке. Хотя никто не может сказать, что книги запрещены к ввозу, но с практической точки зрения это так.

Кто же наш лучший покупатель на мировом рынке? Ответ: канадская провинция Онтарио. Недавно я изучал вопрос, кто в США больше всего зарабатывает на экспорте. На первом месте оказалась General Motors, на втором – Ford, на третьем – авиапромышленность. Было не совсем понятно, почему это так. Продолжая свои поиски, я обнаружил, что в экспорт были включены сборочные узлы, детали для сборки, многие из которых отправляются затем в Онтарио. Позже они возвращаются в США, но их тем не менее считают экспортом.

Нашей проблемой остается качество. Разве мы не можем обеспечить высокое качество? Конечно же, можем. И некоторые американские товары превосходны: скрепки для бумаг, например, весьма хороши. Мы благодарны за них. К сожалению, многие другие, вполне неплохие американские изделия пользуются малым спросом за рубежом.

Некоторые отрасли в настоящее время работают лучше, чем прежде. В Соединенных Штатах больше автомобилей, чем когда-либо, и намного больше людей летают самолетами. Что эти данные означают – упадок или продвижение вперед? При ответе на этот вопрос надо принять во внимание, что в 1958 г. у нас было междугородное железнодорожное сообщение. Следовательно, у нас был выбор: самолет, поезд или автомобиль? Сейчас у нас осталось очень мало железнодорожных линий. Поэтому мы должны либо лететь на самолете, либо ехать на автомобиле.

Один из наших лучших экспортных товаров, приносящих нам деньги, – военная продукция. Мы могли бы значительно расширить этот источник дохода, если бы не моральные соображения. Другой источник валюты – металлолом. Мы не можем использовать его, поэтому мы его продаем. Исходный материал в этом микрофоне стоит, может быть, 15 центов. Мы продаем его за эту цену и затем покупаем его в виде готового продукта по цене продавца, заплатив что-то около 2000 долларов. Похожая ситуация наблюдается с бумажной и картонной макулатурой. Валюту нам приносят также лесоматериалы. Это важный возобновляемый вид ресурса. Доля американских самолетов составляет на мировом рынке около 70 %, и это приносит нам огромное количество долларов. Как я понимаю, различное оборудование для строительных работ также составляет существенную статью экспорта.

Американские кинофильмы (вид услуг) приносят нам валюту. Банковские, страховые и другие виды услуг также существенны с точки зрения доходов, но далеко не в той степени, в какой это было раньше. В этом смысле британские банки всегда были лучшими. Но в настоящее время восемь крупнейших банков мира японские, девятый – французский, и только десятый – американский. Следующий американский банк находится уже на 36 месте. Американские банки выделяются разве что потерями от неудачно выданных кредитов. В Вашингтоне 23 % всей недвижимости принадлежит японцам. Этот же показатель для Лос-Анджелеса составляет 44 %. Был случай, когда я проснулся в Лос-Анджелесе, выглянул в окно и подумал, что нахожусь в Токио. Один участник моего семинара в Лондоне назвал эту ситуацию распродажей фамильного серебра.

Наша страна была прямо-таки благодетельствована естественными ресурсами, но большинство из них невозобновляемо. Что мы будем есть, когда они закончатся? Мы отправляем куда-то за доллары железную руду (обогащенную), алюминий, никель, медь, уголь – все это невозобновляемые продукты. Невозобновляем также и металлолом.

Благоденствовали ли мы на всем готовом? Мы растрачивали наши естественные ресурсы и, как мы еще увидим, портили наших людей. А все они нужны нам.

Каково определение колоний? Колония экспортирует сырой материал и покупает дорогие промышленные товары и услуги. Превратились ли мы в колонию?

«Какую страну на сегодняшний день можно считать наименее развитой? Несмотря на сокровища в виде умений и знаний миллионов безработных; на недостаточно используемые, неиспользуемые или подвергающиеся злоупотреблению навыки и знания работающих людей на всех уровнях производства и во всех отраслях промышленности, Соединенные Штаты сегодня можно рассматривать как самую недоразвитую страну в мире».

Что же делать? Я уверен, что мы должны начать все заново и покаяться, но не в грехах, а в глупости. То, что мы делали час за часом, неправильно. Мы делали все возможное для того, чтобы уничтожить прибыль, и поступали так в течение трех десятилетий. А если кто и озаботился этим, то с уверенностью можно сказать, что этот кто-то не очень-то много знает о том, как и что надо делать. Возможности успешно улучшать наше положение в будущем при существующей системе менеджмента просто нет.

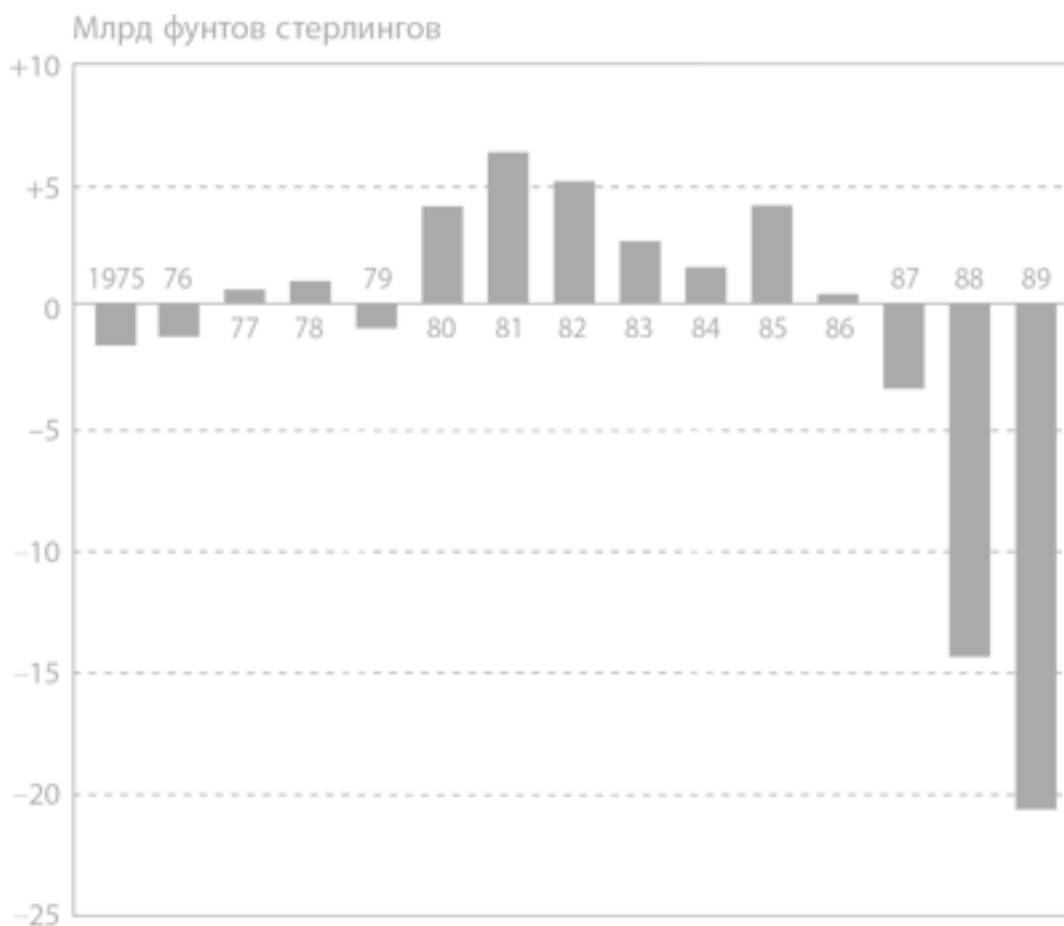


Рис. 2. Торговый баланс Великобритании за 1975–1989 гг.
(Данные взяты из журнала Monthly Digest of Statistics)

Глава 2

Краткая биография

Уильям Эдвардс Деминг родился 14 октября 1900 г. Поэтому нет ничего удивительного в том, что рассказ о нем довольно длинен. Однако чтобы понять учение Деминга, важно знать о некоторых этапах его жизни. Нетерпеливый читатель может почувствовать, что он тонет в нескончаемом потоке советов и требований, содержащихся в учении Деминга. И честно говоря, я бы не удивился, если бы кто-то из новых последователей Деминга стал рассматривать одни части его учения как разумные, другие – как весьма необычные, а третьи – и вовсе как откровенно забавные.

Однако слишком поспешное и поверхностное ознакомление с работами Деминга без соответствующей подготовки подобно изучению верхушки айсберга. Поэтому мы должны осознать следующее: то, что мы сейчас читаем, есть результат более чем шестидесяти лет активных размышлений, исследований и практики Деминга – этой яркой личности, заглядывающей далеко вперед, опирающейся на творчество бесчисленного множества специалистов промышленности, образования, статистики, физики, психологии и т. д., которое он постоянно изучает, просеивает и воспринимает крайне избирательно. Деминг советует концентрировать внимание не на выходных (результатирующих) характеристиках процессов, а на их входах, – так же и мы сперва должны изучить истоки и основные строительные блоки, из которых сложилась философия Деминга в ее сегодняшнем виде. К тому же, поскольку сам Деминг не приемлет стиля мышления, сконцентрированного лишь на конечном результате, для многих людей, возможно, окажется небесполезным узнать кое о чем из выдающегося послужного списка этого почти столетнего «консультанта в области статистических исследований».

Давайте, минуя самые истоки, обратимся к истории примерно пятнадцатилетней давности. В то время имя Деминга не было так широко известно, по крайней мере в нашей (западной) части мира. Но большинство из тех, кто слышали о Деминге, воспринимали его больше как ученого, консультанта в области статистики³, нежели как специалиста, имеющего веское слово в области менеджмента. Даже в тех кругах сообщества статистиков, где его хорошо знали, эта его известность (как он недавно сам написал мне) вовсе не была результатом его «экскурсов в новые миры». И если сообщество статистиков принимало перспективность, важность и потенциал работ Деминга довольно медленно, то сообщество промышленников (конечно же, это относится к западной промышленности), несомненно, было еще менее восприимчиво к ним.

Одним из первых американских промышленников имя Деминга услышал в 1974 г. Уильям Е. Конвей, в то время президент Nashua Corporation, а позднее ее исполнительный директор (и был в определенной степени заинтригован обстоятельствами, при которых это произошло). Nashua Corporation, входящая в список 500 наиболее крупных компаний США, расположена в городе Нашуа, штат Нью-Хэмпшир. Основные направления ее деятельности включают производство компьютерных магнитных дисков, копировальных машин, оборудования для обработки фотоматериалов и различных изделий из бумаги.

В начале 70-х гг. Nashua Corporation входила в консорциум, включавший пять американских компаний, немецкую химическую фирму, а также японскую производственную фирму Ricoh. Консорциум разрабатывал новую, потенциально претендующую на лидерство на мировом рынке копировальную систему. Работы начались в 1969 г., выход системы на рынок был запланирован на 1974 г. Поскольку систему намечалось производить в Японии, большинство крупных технических совещаний проводилось в Токио.

³ Полный список многочисленных публикаций доктора Деминга включен в главу 15 биографической книги Сесилии Килайен «Мир Эдвардса Деминга» (*The World of W. Edwards Deming*). – Прим. авт.

По возвращении из одной из поездок директор отдела исследований и разработок Nashua Corporation поведал Конвею весьма необычную историю. Американских гостей, ранее принимаемых с традиционной японской вежливостью, на этот раз практически проигнорировали. Были проведены два совещания, но в исключительно необычные, не принятые в деловой практике часы. Естественно, что Конвей, услышав об этом, захотел узнать, в чем же дело. Вот собственные его слова о том, что рассказал ему директор отдела:

«Здесь все чокнутые. Они собирают данные по каждому поводу, рисуют их на таких вот маленьких карточках, а затем крутятся, настраивая всё и вся».

Конвей спросил: «Кто же всем этим занимается?» Ответ был:

«Этим занят каждый. Президент, вице-президент по продажам, управляющий, химики в отделе разработок, рабочие, мастера, бухгалтеры – каждый занят этим, Билл, они все делают это!»

Но почему они «делают это»? В 1969 г. компания Ricoh начала осуществление пятилетней программы в попытке завоевать престижную премию для предприятий, известную как «премия Деминга». И делегации Nashua Corporation в некоторой степени не повезло: она прибыла в Токио как раз накануне даты выдвижения Ricoh на желанную премию.

В ценах, которые могли предложить японцы, Конвей увидел существенную разницу. Конечно, в том, что японцы занижали свои цены по сравнению с западными компаниями, не было ничего необычного. Но вот что оказалось в новинку: вместо привычных и запомнившихся многим еще с детства дешевых бросовых японских товаров японцы предложили теперь не только товары по низкой цене, но также превосходное качество, однородность и надежность. Как это могло произойти?

После того как Конвей услышал о премии Деминга в 1974 г., он обратил внимание на это имя и начал замечать все больше упоминаний о нем во время своих последующих визитов в Японию. Он почувствовал то уважение и даже преклонение, которые испытывали японцы по отношению к доктору Демингу. Конвей обнаружил, что церемонии вручения премии Деминга транслировались по телевидению в лучшее время и что японские компании, завоевавшие эту премию, с гордостью водружали ее огромные бронзовые копии у своих парадных входов.

Несмотря на все это, Конвей не предпринимал каких-либо конкретных действий на протяжении почти пяти лет. Затем, в начале 1979 г., один из коллег Конвея в Nashua Corporation вспомнил, что в 50-е гг. его прежний руководитель обращался к Демингу как к консультанту по статистике. Конвей поручил ему выяснить, жив ли еще Деминг, и если это так, то узнать, где он сейчас. Во вторник, 6 марта 1979 г., Конвей позвонил домой Демингу в Вашингтон и попросил его посетить компанию. Деминг приехал на той же неделе в пятницу.

Семидесятивосьмилетнему Демингу было что порассказать Конвею о работе, проделанной им в Америке, в особенности накануне и в период Второй мировой войны. О том, что в последовавшие после войны годы экономического бума большинство американцев оказались глухи к его призывам. О том, что в результате их «глухоты» он решил выступать перед руководителями японской промышленности. И наконец, о том, что произошло в Японии с того времени.

Конвей, во многом вопреки советам своих старших коллег, пригласил Деминга консультировать Nashua Corporation. Но Деминг отказался! В качестве минимального доказательства его заинтересованности, сказал Деминг, ему нужно, чтобы Конвей взял на себя особенное обязательство. Обязательство это заключалось в том, что Конвей как генеральный директор должен стать руководителем процесса и проводником требуемых Демингом изменений, поскольку эти обязанности нельзя никому перепоручить. В предшествующие годы Деминг претерпел немало разочарований, работая с американскими менеджерами, и был решительно настроен не

повторять прошлых ошибок. Конвей согласился. Так для Деминга началась эпоха ренессанса на Западе.

По мере того как Конвей продвигался в изучении и понимании философии Деминга, прививая ее в своей компании; по мере того как он наблюдал (несмотря на просьбу Деминга не ожидать слишком многого за короткое время) появившиеся вскоре волнующие и полезные изменения, он все сильнее убеждался в важности как можно более широкого распространения трудов Деминга в национальном масштабе.

Конвей сам сделал очень много для того, чтобы популяризировать учение Деминга, и при каждой возможности выступал перед коллегами-директорами и менеджерами по всей стране. Одна из таких возможностей представилась 11 октября 1980 г., во время открытой дискуссии по вопросам производительности на собрании совета директоров в Национальной ассоциации производителей в Финиксе, штат Аризона. Перед вами – выдержки из выступления Конвея, характеризующие его энтузиазм и веру в то, что сделал Деминг и что он мог бы сделать:

«Благодаря учению Эдвардса Деминга в нашей компании пришли к осознанию того, что рост производительности может достигаться каждодневно за счет большего внимания к качеству на всех этапах наших действий. На протяжении тридцати лет доктор Деминг работал с японской промышленностью; его считают одним из тех, кто внес большой вклад в ее гигантские шаги в области качества и производительности. Между этими двумя величинами наблюдается прямая взаимосвязь: производительность растет с повышением качества. Подход Деминга – отца третьей волны в промышленной революции – основан на статистическом контроле качества и создает новые пути управления бизнесом. Японские производители, используя статистический контроль качества, победно прошли по всему миру во второй половине XX столетия, подобно тому как в первой его половине мир покорили американские промышленники, используя принципы массового производства».

Стоит отметить, что до встречи с Демингом Конвей почти ничего не знал о предмете статистики. Он признавался, что весьма смутно помнил что-то о колоколообразной кривой из какого-то курса, прослушанного в колледже. Конвей продолжает:

«В течение ряда лет японцы используют статистику и контрольные карты, для того чтобы измерять, оценивать и улучшать свои действия. Они используют статистическую информацию – факты, графики, карты, – для того чтобы способствовать процессу постоянного улучшения, который, как они убедились, приводит к более высокой производительности и меньшей себестоимости при неизменном качестве, удовлетворяющем требованиям рынка. Это и есть тот вид соревнования, конкуренции, с которым мы имеем дело сегодня. Он представляет собой угрожающий для нас уровень качества и производительности. И не пытайтесь не придавать значения успеху японцев, думая, что он произрастает на почве уникального культурного наследия или низкой заработной платы и поэтому невозможен в Америке. *Успех японцев основан на статистическом контроле качества, который был введен у них американцем*»⁴.

С моей стороны было бы ошибкой создать впечатление, что все действия Конвея были правильными. Я полагаю, ему все же не удалось уловить некоторые из более глубинных принципов, о которых говорил ему Деминг, и в результате он нередко совершал ошибки. Но кто бы

⁴ Здесь и далее – курсив автора. – Прим. ред.

не сделал их на его месте? Важно то, что Конвей действительно понял значимость и огромные перспективы работы Деминга, а также то, что постарался побеседовать с этим человеком.

Конвей прилагал все усилия, пытаясь заставить своих старших управляющих изучить идеи Деминга. Однако первоначально осознание их важности было достигнуто в значительно более широких масштабах 24 июня 1980 г. после показа телевизионного документального фильма компании NBC *If Japan Can, Why Can't We* («Если это может Япония, почему не можем мы?») Режиссер фильма Клара Кроуфорд-Мэйсон испытывала большие трудности в поисках подходящего материала. Что случилось потом, хорошо описано в книге Мэри Уолтон «Метод Деминга в менеджменте» (*The Deming Management Method*):

«Кроуфорд-Мэйсон связалась с Демингом, и он пригласил ее побеседовать. Он рассказывал ей о своей работе в Японии и показывал пожелтевшие вырезки с историями, о которых писали японцы. Кроуфорд-Мэйсон не знала, что и подумать. Деминг был очень мил, может быть, эксцентричен, и чем-то даже напоминал ей отца. Но то, что он рассказывал, было слишком удивительно, окажись оно правдой. “Он постоянно говорил о том, что никто не хотел его слушать”. Их первая беседа привела к созданию пяти программ-интервью продолжительностью 25 часов. Чем больше они говорили, тем большее впечатление производили на Кроуфорд-Мэйсон слова Деминга и тем больше подозрений у нее возникало. Это было просто невероятно! “Вот человек, который нашел ответ! Он живет в пяти милях от Белого дома – но никто не желает говорить с ним”. Кроуфорд-Мэйсон связалась с высокопоставленным деятелем в области экономики в администрации Картера и спросила, знает ли он доктора Уильяма Эдвардса Деминга. Тот не знал».

К этому моменту Деминг уже мог рассказать Кроуфорд-Мэйсон о своем сотрудничестве с Nashua. Она посетила компанию, и этот визит стал заключительным кадром в ее телехронике, рассказывающей о Деминге и Конвее. Многие из тех, чья деятельность сейчас основана на работах Деминга, впервые услышали о нем именно в этой телевизионной программе. Мэри Уолтон продолжает:

«На следующий день, 25 июня 1980 г., в полуподвале, где был расположен офис Деминга, телефон звонил беспрестанно. “Нас буквально атаковали звонками”, – вспоминает секретарь Деминга Сесилия Килайен. Это был кошмар. Многие из звонивших пребывали в отчаянии. Они непременно хотели видеть Деминга завтра (а лучше – вчера), иначе их компания рухнет!»

Теперь, когда ход нашего повествования достиг сравнительно недавних времен, уже невозможно, да и вряд ли стоит, описывать буквально все, что произошло. Ведь читатель, скорее всего, гораздо больше знает о недавних событиях, чем об отдаленных. Но для полной картины мы все же приведем краткий обзор некоторых моментов, произошедших после первой встречи Конвея и Деминга в марте 1979 г.

Позже, в этом же году, при поддержке Конвея Деминг начал свои, теперь уже знаменитые, четырехдневные семинары по менеджменту. Первоначально его аудитория насчитывала не более одной-двух дюжин слушателей. Через два года аудитория превышала сотню человек. И по сей день Деминг проводит свои семинары примерно два десятка раз в год, часто – перед довольно большой аудиторией. Миссис Килайен рассказывала мне об одном таком семинаре, в котором приняли участие более тысячи человек. С тех пор Деминг предпочитает, чтобы число слушателей не превышало пятисот.

Благодаря своим семинарам за год Деминг встречается с несколькими тысячами американских менеджеров, и весьма трудно оценить число тех, кто ознакомились с его опытом

на протяжении этого десятилетия, особенно если учесть семинары, проведенные непосредственно на фирмах. Более того, в отличие от начала 80-х, в настоящее время семинары Деминга привлекают многих менеджеров высшего ранга. Например, в 1987 г. на одном из семинаров присутствовали 52 менеджера самого высокого ранга от одной компании!

Из самых крупных корпораций Америки наибольшую известность своей приверженностью философии Деминга снискала Ford Motors. Так, Дон Петерсон, недавно покинувший пост президента совета директоров Ford Motors Company, прославился знаменитой фразой «я горжусь тем, что могу называться учеником Деминга». В книгу Мэри Уолтон, кроме Ford Motors, включены описания опыта Honeywell, AT&T, Campbell Soups, Malden Mills (производитель пряжи в Массачусетсе), Jangbridge, Inc (печатные платы) и МЕС (электронная техника). Среди других компаний, вскоре заинтересовавшихся подходом Деминга, были Kimberly Clark, Procter & Gamble, Velcro, а также Florida Power and Light Company⁵. Также в этой деятельности принимали участие общественные службы, и многие известные ныне работы были проведены в городской администрации г. Мэдисон и в правительстве штата Висконсин.

Многочисленные группы последователей Деминга – организации, основанные для распространения и улучшения понимания его учения, а также оказания помощи заинтересованным организациям при внедрении идей в практику, – возникли по всей Америке. В начале 1980 г. с теми же целями были основаны Ассоциация MANS⁶ в Голландии и Институт У. Э. Деминга в Новой Зеландии. В ноябре 1987 г. я при помощи многих моих друзей инициировал основание Британской ассоциации Деминга (British Deming Association, BDA). А через два года нас несказанно обрадовал Жан-Мари Гог, основав в начале 1989 г. Французскую ассоциацию Деминга.

В течение 80-х Деминг получил многочисленные награды, почетные степени и медали, включая Национальную медаль по технологии от президента Рейгана в 1987 г. Представление к этой награде означало признание упорных усилий Деминга по внедрению статистической методологии, его вклада в теорию выборочных методов, выступлений в поддержку общей философии менеджмента, что привело к повышению качества продукции с последующим улучшением качества товаров, доступных потребителям, а также к росту эффективности деятельности корпораций.

5

⁶ Management en Arbeid Nieuw Stijl («Менеджмент и новый стиль работы»).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.